

NORMA PORTUGUESA

NP

EN 29 004-2

1994

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade

Parte 2: linhas de orientação para serviços (idêntica à ISO 9004-2: 1991)

Gestion de la qualité et éléments de système qualité

Partie 2: lignes directrices pour les services (identique à ISO 9004-2: 1991)

Quality management and quality system elements

Part 2: Guidelines for services (identical with ISO 9004-2: 1991)

CDU

658.562(035)

Descritores

Qualidade; gestão; garantia da qualidade; auditoria da qualidade; custos

Correspondência

Homologação

Diário da República, III Série, N° 271, de 1994-11-23

A presente Norma constitui a versão portuguesa da Norma Europeia EN 29 004-2: 1993

Elaborado por

CT-80 (APQ)

Edição

Março de 1995

© IPQ reprodução proibida

**NORMA EUROPEIA
EUROPÄISCHE NORM
NORME EUROPÉENNE
EUROPEAN STANDARD**

EN 29 004-2

Junho de 1993

CDU: 658.562(035)

DESCRIPTOR: Qualidade, gestão, garantia da qualidade, programa de garantia da qualidade, generalidades, projecto, implementação

Versão portuguesa

Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade
Parte 2: Linhas de orientação para serviços (idêntica à ISO 9004-2:1991)

Qualitätsmanagement und elemente eines qualitätssicherungssystems- Teil 2: Leitfaden für dienstleistungen (identisch mit ISO 9004-2:1991)	Gestion de la qualite et éléments de système qualité - Partie 2: Lignes directrices pour les services (identique à ISO 9004-2:1991)	Quality management and quality system elements - Part 2: Guidelines for services (identical with ISO 9004- 2:1991)
--	---	--

A presente Norma Europeia é a versão portuguesa da Norma Europeia EN 29 004-2 de Junho de 1993, e tem o mesmo estatuto que as versões oficiais.

A tradução é da responsabilidade do Instituto Português da Qualidade. Esta Norma Europeia foi adoptada pelo CEN em 1993-05-24. Os membros do CEN são obrigados a submeter-se ao Regulamento Interno do CEN/CENELEC, que define as condições de adopção desta Norma Europeia como Norma nacional, sem qualquer modificação.

Podem ser obtidas listas actualizadas e referências bibliográficas relativas às Normas nacionais correspondentes junto do Secretariado Central, ou de qualquer membro do CEN.

A presente Norma Europeia existe nas três línguas oficiais (alemão, francês e inglês). Uma versão noutra língua, obtida pela tradução, sob responsabilidade de um membro do CEN, para a sua língua nacional e notificada ao Secretariado Central tem o mesmo estatuto que as versões nas línguas oficiais.

Os membros do CEN são os organismos nacionais de normalização dos seguintes países:

Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países-Baixos, Portugal, Reino-Unido, Suécia e Suíça.

CEN

Comissão Europeia de Normalização
Europäisches Komitee für Normung
Comité Européen de Normalisation
European Committee for Standardization

Secretariado Central: rue de Stassart, 36 B - 1050 Brussels

© 1993 Direitos de reprodução reservados aos membros do CEN

Refª Nº EN 29 004-2:1993 PT

NP

EN 29 004-2

1994

p. 4 de 29

Preâmbulo

Na sequência da resolução BT 221/1991, a Norma ISO 9004-2:1991 "Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Linhas de orientação para serviços" foi submetida ao procedimento de aceitação única.

O resultado do procedimento de aceitação única foi positivo.

Esta Norma Europeia deverá receber o estatuto de Norma Nacional, seja por publicação nacional, seja por publicação de um texto idêntico, seja por endosso, o mais tardar em Dezembro de 1993, e todas as Normas nacionais em contradição deverão ser retiradas o mais tardar em Dezembro de 1993.

De acordo com o Regulamento Interno do CEN/CENELEC, são obrigados a aplicar a presente Norma Europeia os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países-Baixos, Portugal, Reino-Unido, Suécia e Suíça.

Nota de endosso

O texto da Norma Internacional ISO 9004-2:1991 foi aprovado pelo CEN como Norma Europeia sem nenhuma modificação.

Modificação editorial

O texto da secção 2, Referências Normativas, é substituído por:

Nota: As referências normativas às publicações internacionais estão listadas no anexo ZA (normativo).

1. Objectivo e campo de aplicação

Esta parte da ISO 9004 fornece directivas para o estabelecimento e implementação de um sistema da qualidade dentro de uma organização. Tem por base os princípios genéricos de gestão interna da qualidade definidos na ISO 9004: 1987, permitindo uma visão global de um sistema da qualidade especificamente orientado para serviços.

Esta parte da ISO 9004 pode ser aplicada ao desenvolvimento de um sistema da qualidade destinado a serviços recentemente criados ou modificados, sendo, no entanto, também directamente aplicável na implementação de um sistema da qualidade para serviços já existentes. O sistema da qualidade abrange todos os processos necessários ao fornecimento de um serviço eficaz, desde o "marketing" à fase de entrega, incluindo a análise do serviço prestado aos clientes.

Os conceitos, princípios e elementos do sistema da qualidade descritos são aplicáveis a todos os tipos de serviços, quer ao fornecimento específico de serviços, quer a estes em combinação com o fabrico e fornecimento de produtos. Podemos representar as diversas situações através de uma série contínua, partindo de uma situação em que o serviço está directamente relacionado com determinado produto, até chegar a uma situação em que a relação com produtos é quase nula. A Figura 1 ilustra este conceito, no que se refere a três tipos de serviços.

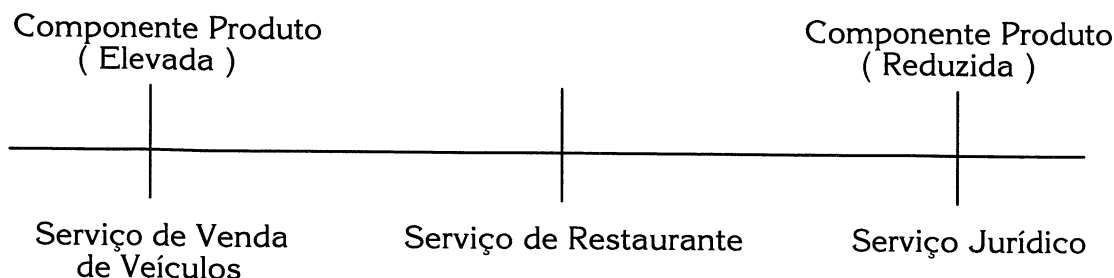


Figura 1 A componente Produto numa série de serviço tipo

NOTA 1: Equipamentos ou instalações também podem estar directamente envolvidos no fornecimento de serviços, como por exemplo, as máquinas automáticas de venda de produtos ou máquinas tipo multibanco.

Os conceitos e princípios a que se refere esta parte da ISO 9004 adaptam-se tanto a grandes como a pequenas organizações. Apesar das pequenas organizações de serviços não terem, nem precisarem, da complexa estrutura necessária às organizações de maior dimensão, aplicam-se-lhes os mesmos princípios, verificando-se apenas uma diferença a nível de escala.

O cliente será o último receptor do serviço, situando-se, em geral, externamente à organização. Muitas vezes, porém, o cliente poderá pertencer à própria organização, o que acontece principalmente nas empresas maiores, em que o cliente poderá situar-se numa fase subsequente do processo de fornecimento do serviço. Tendo sido especialmente concebida com vista aos clientes externos, esta parte da ISO 9004 é de igual modo aplicável aos clientes internos, tendo por objectivo a total obtenção da qualidade necessária.

NP

EN 29 004-2

1994

p. 6 de 29

A selecção dos elementos operacionais e o seu nível de aplicação dependem de factores tais como o mercado ao qual se dirigem, as opções da organização de serviços, a natureza do serviço, os processos do serviço e as necessidades do cliente.

O Anexo A tem um carácter puramente informativo, dando exemplos de serviços aos quais esta parte da ISO 9004 pode ser aplicada. Os exemplos apresentados incluem actividades de serviços inerentes às indústrias de fabrico de produtos.

2. Referências normativas

As normas apresentadas na listagem seguinte contêm secções que, sendo referidas neste documento, constituem disposições desta parte da ISO 9004. As edições indicadas eram as válidas no momento da publicação. Todas as normas estão sujeitas a revisão e as partes de acordos que tenham por base esta parte da ISO 9004 deverão tentar, na medida do possível, aplicar sempre as edições mais recentes das normas abaixo indicadas. Os membros da IEC e da ISO mantêm registos actualizados das Normas Internacionais em vigor.

ISO 8402: 1986 Qualidade - Vocabulário.

ISO 9000: 1987 Normas para a gestão da qualidade e a garantia da qualidade - Linhas de orientação para a selecção e utilização.

ISO 9004: 1987 Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Linhas de orientação.

3. Definições

No âmbito da presente Norma Internacional, as definições dadas na ISO 8402 aplicam-se juntamente com as que se seguem.

NOTA 2: O termo "organização de serviços" é também utilizado para referir "fornecedor", sempre que aplicável.

NOTA 3: Para orientação mais clara, algumas definições já existentes (sem as respectivas notas) são repetidas com a sua indicação de origem entre parênteses rectos.

3.1. Organização: uma companhia, sociedade, firma, empresa ou associação, ou parte das mesmas, quer incorporadas ou não, públicas ou privadas, que tenham funções e administração próprias.

3.2. Fornecedor: Organização que fornece um produto ou um serviço a um cliente.

NOTA 4: O fornecedor é por vezes designado "primeira parte".

3.3. Subcontratante: Fornecedor da organização de serviços em situação contratual.

3.4. Cliente: Receptor de um produto ou serviço.

NOTA 5: Um cliente pode ser, por exemplo, o consumidor final, utente, beneficiário ou comprador.

NOTA 6: O cliente é por vezes designado "segunda parte".

NOTA 7: O cliente pode ser uma unidade no interior da própria organização dos serviços.

3.5. Serviço: Resultados gerados, por actividades desenvolvidas a nível de interface entre cliente e fornecedor e por actividades internas do fornecedor, com vista à satisfação das necessidades do cliente.

NOTA 8: O fornecedor ou o cliente podem ser representados, a nível desse interface, por pessoas ou equipamento.

NOTA 9: As actividades do cliente a nível de interface com o fornecedor podem ser de primordial importância no fornecimento do serviço.

NOTA 10: A entrega ou utilização de um produto tangível pode fazer parte do fornecimento de serviços.

NOTA 11: Um serviço pode estar ligado ao fabrico e fornecimento de produtos tangíveis.

3.6. Fornecimento do Serviço: Actividades desenvolvidas pelo fornecedor, necessárias à prestação do serviço.

3.7. Qualidade: Totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço que o tornam apto a satisfazer necessidades expressas ou implícitas [ISO 8402].

3.8. Política da Qualidade: Conjunto de intenções e orientações de uma organização na área da qualidade, tal como formalmente expressos pela gestão de topo [ISO 8402].

3.9. Gestão da Qualidade: O aspecto da função global de gestão que determina e implementa a política da qualidade [ISO 8402].

3.10. Sistema da Qualidade: A estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade [ISO 8402].

4. Características dos serviços

4.1. Características do serviço e do fornecimento do serviço

Os requisitos de um serviço têm que ser claramente definidos em termos de características observáveis e sujeitas a avaliação por parte do cliente.

Os processos de fornecimento de serviços também necessitam de ser definidos em termos de características, nem sempre observáveis pelo cliente, mas que afectam directamente a execução do serviço.

Os dois tipos de características devem ser passíveis de avaliação pela organização de serviços, de acordo com padrões de aceitabilidade definidos.

Uma característica do serviço ou do fornecimento do serviço pode ser quantitativa (mensurável) ou qualitativa (comparável), dependendo da forma como é avaliada e se a avaliação é feita pela organização de serviços ou pelo cliente.

NOTA 12: Muitas características qualitativas avaliadas subjectivamente pelos clientes são passíveis de medição quantitativa por parte da organização de serviços.

Como exemplos de características passíveis de ser especificadas em requisitos formais, apontam-se:

- instalações, capacidade, número de pessoas e quantidade de materiais;
- tempo de espera, tempo de entrega e tempos de processamento;
- higiene, segurança de bens e pessoas, fiabilidade;
- capacidade de resposta, acessibilidade, cortesia, conforto, estética ambiental, competência, grau de dependência, precisão, integralidade, estado da arte, credibilidade e comunicação eficaz.

4.2. Controlo das características do serviço e do fornecimento do serviço

Na maioria dos casos, o controlo das características do serviço e do fornecimento do serviço só pode ser conseguido através do controlo do processo que conduz à prestação do serviço. A medição e controlo do nível de desempenho do processo são, por isso, essenciais para se poder atingir e manter a desejada qualidade do serviço. Apesar de algumas vezes ser possível remediar falhas durante a fase de fornecimento do serviço, é geralmente impossível confiar na inspecção final para modificação da qualidade do serviço ao nível da interacção com o cliente, uma vez que o contacto do cliente com qualquer não-conformidade é frequentemente imediato.

O processo de fornecimento do serviço pode variar desde altamente mecanizado (como por exemplo, chamadas telefónicas totalmente automáticas), a altamente personalizado (como nos serviços do âmbito jurídico, médico ou de consultoria). Quanto melhor se puder definir o processo, quer mecanicamente, quer através de procedimentos detalhados, tanto maior será a oportunidade de aplicar princípios estruturados e disciplinados do sistema da qualidade.

5. Princípios do sistema da qualidade

5.1. Aspectos-chave de um sistema da qualidade

A Figura 2 mostra que o cliente é o ponto fulcral dos três aspectos-chave de um sistema da qualidade. Mostra também que a satisfação do cliente só pode ser assegurada através da interacção harmoniosa entre a responsabilidade da gestão, os recursos humanos e materiais e a estrutura do sistema da qualidade.

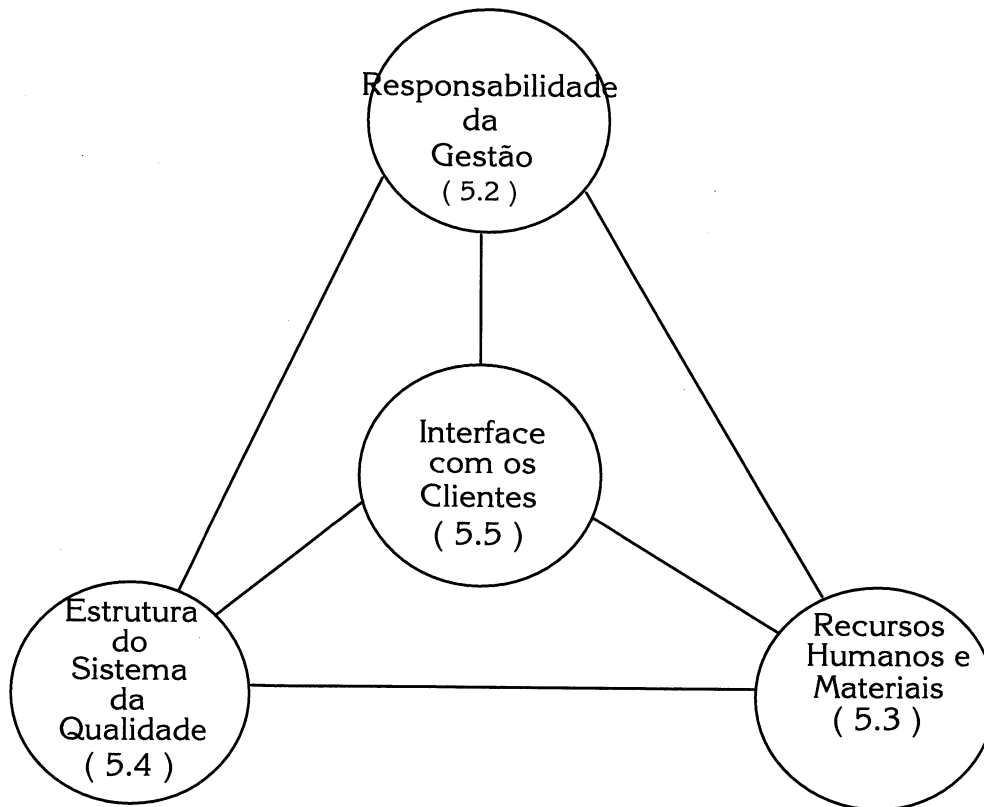


Figura 2 Aspectos-chave de um sistema da qualidade

5.2. Responsabilidade da gestão

5.2.1. Geral

A gestão é responsável pela definição de uma política para a qualidade de serviços e satisfação do cliente. O êxito da implementação dessa política depende do empenhamento da gestão no desenvolvimento e funcionamento efectivos de um sistema da qualidade.

5.2.2. Política da qualidade

Cabe ao mais alto nível da gestão a responsabilidade e empenhamento numa política da qualidade para a organização de serviços. A gestão deve desenvolver e documentar uma política da qualidade nomeadamente quanto:

- ao nível do serviço a fornecer;
- à imagem e reputação da organização de serviços no que se refere à qualidade;
- aos objectivos para a qualidade do serviço;
- ao tipo de abordagem a adoptar na prossecução dos objectivos da qualidade;
- ao papel do pessoal da empresa responsável pela implementação da política da qualidade.

A gestão deverá ser o garante de que a política da qualidade é promulgada, compreendida, implementada e mantida.

5.2.3. Objectivos da qualidade

O desenvolvimento de uma política da qualidade requer a identificação dos pontos fundamentais a ter em conta na definição dos objectivos da qualidade. Esses pontos devem incluir:

- satisfação do cliente, compatível com padrões profissionais e éticos;
- melhoria contínua do serviço;
- respeito pelos requisitos sociais e ambientais;
- eficiência no fornecimento do serviço.

A gestão deve traduzir as linhas de orientação numa série de objectivos e actividades relativos à qualidade. Eis alguns exemplos dos mesmos;

- definição clara das necessidades do cliente com medidas da qualidade adequadas;
- acção preventiva e controlos para evitar a insatisfação do cliente;
- optimização dos custos da qualidade para o grau de desempenho e nível de serviço desejados;
- obtenção de um empenhamento colectivo na prossecução da qualidade no interior da organização de serviços;
- revisão contínua dos requisitos e resultados do serviço, a fim de identificar oportunidades de melhoria da qualidade do serviço;
- Prevenção de efeitos sociais e ambientais adversos provenientes da organização.

5.2.4. Responsabilidade e autoridade da qualidade

A fim de atingir os objectivos da qualidade, a gestão deve estabelecer a estrutura do sistema da qualidade para controlo efectivo, avaliação e melhoria da qualidade de serviço ao longo de todas as etapas do seu fornecimento.

A responsabilidade e autoridade (em termos genéricos e específicos) devem ser expressamente definidas para todo o pessoal cuja actividade afecte a qualidade do serviço. Assim, deve ser incluída a garantia de relações eficazes cliente - fornecedor a todos os níveis de interacção, no interior e no exterior, da organização de serviços. A responsabilidade e autoridade definidas devem ser compatíveis com os meios e métodos necessários à obtenção da qualidade do serviço.

A gestão de topo deverá ser responsável por assegurar que os requisitos do sistema da qualidade são desenvolvidos. Poderá ficar com essa responsabilidade ou designar um representante da gestão responsável por garantir que o sistema da qualidade é implementado, auditado, continuamente avaliado e revisto visando a sua melhoria.

Apesar do pessoal detentor de responsabilidades específicas expressamente designadas poder contribuir para a obtenção da qualidade, devemos sublinhar que não é esse pessoal que cria a qualidade. Ele representa apenas uma parte do sistema da qualidade. O âmbito de acção do sistema da qualidade abrange todas as funções e requer o envolvimento, empenhamento e efectiva interacção de todo o pessoal da organização do serviço na prossecução de uma melhoria contínua.

5.2.5. Revisão conduzida pela gestão

A gestão deve providenciar no sentido de que sejam efectuadas revisões periódicas, formais e independentes do sistema da qualidade, a fim de determinar a sua aptidão e eficácia contínuas na implementação da política da qualidade e na prossecução dos objectivos da qualidade. Dever-se-á dar particular importância à necessidade ou oportunidade de melhoria.

Tais revisões devem ser efectuadas por qualificados membros da gestão ou por pessoal competente e independente que reporte directamente à gestão de topo.

As revisões conduzidas pela gestão devem consistir em avaliações bem estruturadas e precisas, que abranjam todas as fontes de informação mais relevantes, incluindo:

- resultados da análise do desempenho do serviço, ou seja: informações sobre a eficácia e eficiência globais do processo de fornecimento do serviço na satisfação dos requisitos do serviço e das expectativas do cliente (veja-se 6.4.);
- resultados das auditorias internas sobre a implementação e eficácia de todos os elementos do sistema da qualidade na prossecução dos objectivos da qualidade do serviço (veja-se 6.4.4);
- mudanças derivadas das novas tecnologias, conceitos da qualidade, estratégias de mercado e condições sociais e ambientais.

As observações, conclusões e recomendações resultantes de qualquer revisão ou avaliação deverão ser registadas em documento a apresentar à gestão, com vista ao desenvolvimento das acções necessárias ao estabelecimento de um programa de melhoria da qualidade do serviço em causa.

5.3. Recursos humanos e materiais

5.3.1. Geral

A gestão deve fornecer os recursos suficientes e apropriados para implementar o sistema da qualidade e alcançar os objectivos qualidade.

5.3.2. Pessoal

5.3.2.1. Motivação

O recurso de maior importância em qualquer organização é o dos membros individuais do pessoal profissionalmente envolvidos. Isto torna-se ainda mais evidente a nível duma organização de serviços, em que o comportamento e desempenho funcional dos indivíduos exerce um impacto directo sobre a qualidade do serviço prestado.

Como estímulo para a motivação, desenvolvimento, comunicação e nível de desempenho do pessoal, a gestão deve:

- seleccionar o pessoal com base na capacidade individual de satisfazer especificações funcionais bem definidas;
- providenciar no sentido de que o ambiente de trabalho fomente a procura da excelência e garanta uma relação de trabalho estável;
- incentivar a realização do potencial de cada membro da organização, através de métodos de trabalho consistentes e criativos e de oportunidades de maior envolvimento a nível profissional;
- assegurar que as tarefas a desempenhar e os objectivos a atingir, bem como a forma pela qual podem afectar a qualidade, sejam compreendidos por todo o pessoal;
- garantir que todo o pessoal se sinta envolvido e responsável pela qualidade do serviço fornecido aos clientes;
- encorajar contribuições pessoais para a melhoria da qualidade através do devido reconhecimento e recompensa pelas mesmas;
- avaliar periodicamente os factores que motivam as pessoas para a qualidade do serviço prestado;
- implementar o planeamento de carreiras e o desenvolvimento do pessoal;
- estabelecer acções planeadas para actualização dos conhecimentos do pessoal.

5.3.2.2 Formação e desenvolvimento

A educação dá consciência às pessoas da necessidade de mudança e fornece os meios pelos quais a mudança e o desenvolvimento podem ser atingidos.

Os elementos importantes para o desenvolvimento do pessoal incluem:

- formação dos quadros superiores em gestão da qualidade, incluindo custos da qualidade e avaliação da eficácia do sistema da qualidade;
- formação do pessoal (isto não se deve restringir apenas às pessoas com responsabilidades na área da qualidade);
- formação de todo o pessoal sobre a política, objectivos e conceitos da qualidade da organização de serviços para satisfação do cliente;
- programa de motivação para a qualidade que poderá incluir cursos de formação e treino para novos funcionários e programas periódicos de reciclagem para pessoal mais antigo;
- procedimentos para especificar e verificar se o grau de formação recebido pelo pessoal é adequado às necessidades dos serviços;
- formação em controlo de processos, recolha e análise de dados, identificação e análise de problemas, acção correctiva e de melhoria, métodos de trabalho em equipa e métodos de comunicação;
- necessidade de verificar cuidadosamente quais os requisitos pessoais de qualificação formal e, onde necessário, dar assistência e estímulo;
- avaliação do nível de desempenho do pessoal, a fim de estabelecer as suas necessidades de desenvolvimento e as suas capacidades potenciais.

5.3.2.3. Comunicação

O pessoal dos serviços, em particular aqueles que contactam directamente com o cliente, devem ter os conhecimentos e aptidões necessários em matéria de comunicação. Devem ser capazes de formar naturalmente uma equipa de trabalho, apta para estabelecer um relacionamento adequado com organizações exteriores e seus representantes, a fim de fornecer um serviço atempado, regular e bem organizado.

As actividades em equipa, tais como grupos de melhoria da qualidade, têm-se revelado eficazes no que se refere à melhoria da comunicação no interior da organização e podem criar uma oportunidade de inter-participação e cooperação activa na resolução de problemas. A comunicação regular no interior da organização deve ser um ponto essencial a todos os níveis de gestão. A existência de um sistema de informação adequado é um instrumento fundamental no âmbito da comunicação e do funcionamento dos serviços. Os métodos de comunicação poderão incluir:

- reuniões prévias de gestão;
- reuniões para troca de informação;
- documentação informativa;
- meios tecnológicos de informação.

5.3.3. Recursos materiais

Os recursos materiais necessários ao bom funcionamento dos serviços poderão incluir:

- serviço de aprovisionamento e armazenamento de equipamento e material;
- necessidades operacionais, tais como, existência de instalações e sistemas de transporte e informação;
- instrumentos de avaliação da qualidade, equipamento e suporte lógico ("software") informático;
- documentação operacional e técnica.

5.4. Estrutura do sistema da qualidade

5.4.1. Geral

A organização deve desenvolver, estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema da qualidade como meio pelo qual se possam atingir as políticas e objectivos da qualidade do serviço. Os elementos operacionais de um sistema da qualidade vêm descritos na secção 6.

Os elementos do sistema da qualidade devem ser estruturados de forma a estabelecer o controlo e a garantia adequados, abrangendo todos os processos operacionais que afectem a qualidade do serviço.

O sistema da qualidade deve dar especial importância às acções preventivas que evitam a ocorrência de problemas, sem contudo sacrificar a capacidade de resolução e correcção das falhas eventualmente verificadas.

5.4.2. Ciclo da qualidade em serviços

Devem ser estabelecidos procedimentos inerentes ao sistema da qualidade, que especifiquem os requisitos de desempenho para todos os processos do serviço, incluindo os três principais ("marketing", projecto e fornecimento do serviço). Tal como a Figura 3 especifica, tais processos funcionam segundo um modelo de ciclo da qualidade em serviços.

A qualidade do serviço, tal como é vista pelo consumidor, é directamente influenciada por estes processos, bem como por acções desenvolvidas a partir de avaliações da qualidade do serviço, que poderão contribuir para a melhoria da qualidade da mesma, e cujas fontes de informação são, nomeadamente:

- avaliação do serviço fornecido, por parte do fornecedor;
- avaliação do serviço recebido, por parte do cliente;
- auditorias da qualidade à implementação e eficácia de todos os elementos do sistema da qualidade.

Dever-se-á criar também uma rede de informação, relativa à qualidade, entre os elementos intervenientes no ciclo da qualidade.

5.4.3. Documentação e registos da qualidade

5.4.3.1. Sistema de documentação

Todos os elementos, requisitos e fornecimentos do serviço incorporados no sistema da qualidade devem ser definidos e registados como parte da documentação geral da organização do serviço. Uma documentação adequada ao sistema da qualidade inclui os seguintes elementos:

a) Manual da qualidade

Deve fornecer uma descrição do sistema da qualidade, que sirva de referência permanente.

Deve conter:

- a política qualidade;
- os objectivos qualidade;

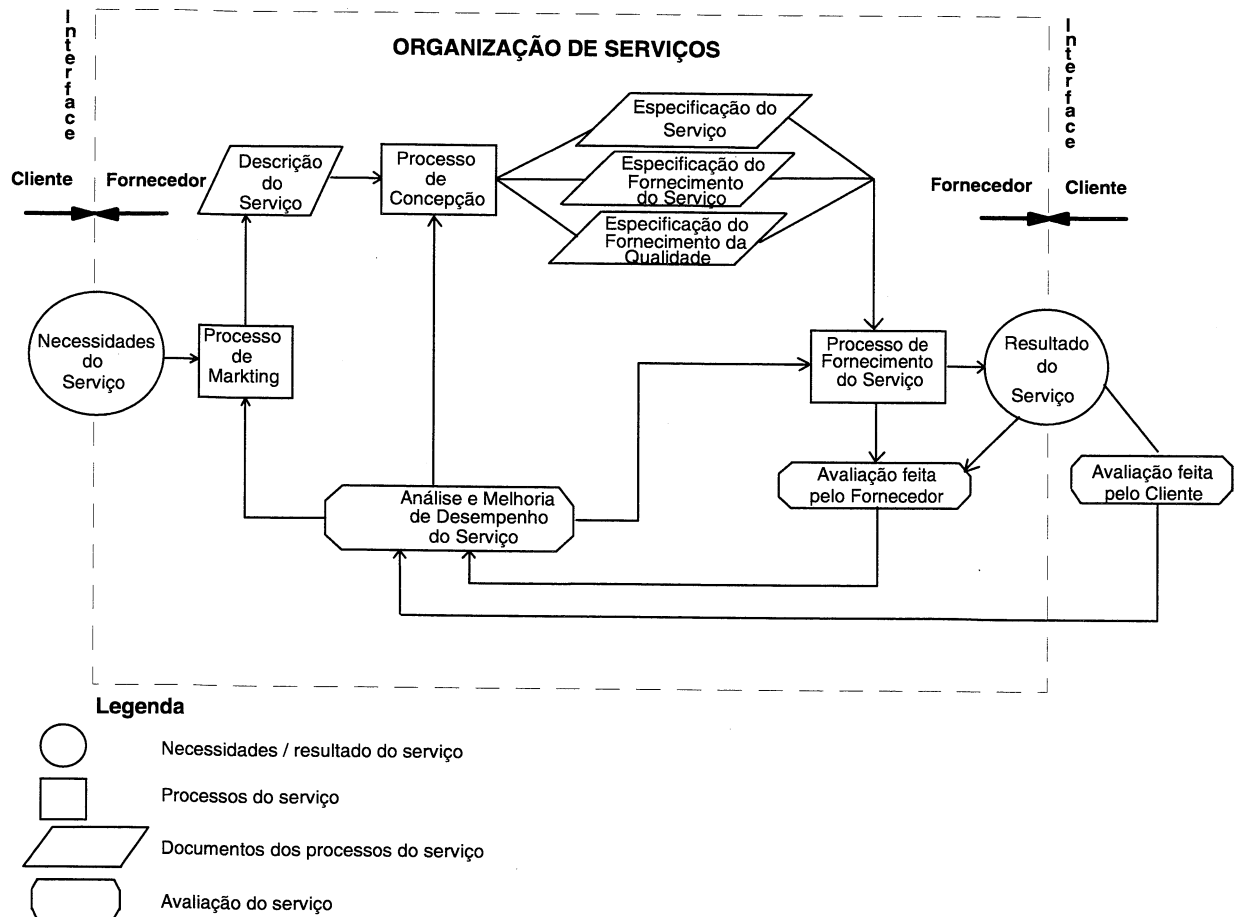


Figura 3 Ciclo da qualidade em serviços

- a estrutura da organização, incluindo as respectivas responsabilidades;
- uma descrição do sistema da qualidade que abranja todos os elementos e disposições que dele façam parte;
- os procedimentos qualidade utilizados pela organização;
- a estrutura e distribuição da documentação relativa ao sistema da qualidade.

b) Plano da Qualidade

Deve descrever os métodos, recursos e sequência de actividades específicos da qualidade, de particular interesse para determinado serviço.

c) Procedimentos

Declarações escritas que especificam a finalidade, âmbito e objectivo das actividades desenvolvidas pela organização dos serviços com vista à satisfação dos clientes. Definem a forma pela qual as actividades devem ser conduzidas, controladas e registadas.

Os procedimentos devem ser acordados, ser acessíveis ao pessoal e compreendidos por todos os que estiverem directamente relacionados com a sua execução.

d) Registos da qualidade

Fornecem informações:

- sobre o grau de realização dos objectivos da qualidade;
- sobre o nível de satisfação e insatisfação do cliente com o serviço recebido;
- sobre os resultados do sistema da qualidade na revisão e melhoria do serviço;

- para análise de identificação das tendências da qualidade;
- para acção correctiva e sua eficácia;
- sobre a actuação apropriada dos subcontratantes;
- sobre as aptidões e formação do pessoal;
- sobre comparações de competitividade.

Os registos da qualidade devem ser:

- reconhecidos como válidos;
- facilmente corrigíveis;
- guardados durante período pré-estabelecido;
- protegidos de danificação, perda e deterioração enquanto arquivados.

A gestão deve estabelecer a política de acesso aos registos da qualidade.

5.4.3.2. Controlo da documentação

Toda a documentação deve ser legível, datada (incluindo as datas de revisão), clara, facilmente identificável e legalmente autorizada.

Devem ser estabelecidos métodos de controlo da emissão, distribuição e revisão de documentos. Esses métodos devem garantir que os documentos são:

- aprovados por pessoal autorizado;
- distribuídos e postos à disposição nas áreas onde a informação que fornecem é necessária;
- compreendidos e aceitáveis para os utentes;
- revistos sempre que forem necessárias emendas;
- retirados de circulação quando obsoletos.

5.4.4. Auditorias internas da qualidade

As auditorias internas da qualidade devem ser conduzidas periodicamente a fim de verificar a implementação e eficácia do sistema da qualidade e a aderência à especificação do serviço (veja-se 6.2.3), à especificação do fornecimento do serviço (veja-se 6.2.4) e à especificação de controlo da qualidade (veja-se 6.2.5).

As auditorias internas da qualidade devem ser planeadas, executadas e registadas de acordo com procedimentos documentados, por pessoal competente que seja independente em relação às actividades específicas ou áreas auditadas.

Os resultados das auditorias devem ser documentados e apresentados à gestão de topo. Os gestores responsáveis pela actividade auditada devem garantir a execução das acções correctivas necessárias e adequadas, decorrentes dos resultados da auditoria.

A implementação e eficácia das acções correctivas resultantes de auditorias anteriores devem ser devidamente avaliadas.

NOTA 13: Recomenda-se a leitura da Norma ISO 10 011-1, para informações e orientações adicionais sobre auditorias da qualidade.

5.5. Interface com os clientes

5.5.1. Geral

A gestão deve estabelecer um interface efectivo entre os clientes e o pessoal da organização. Isto é de crucial importância para a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

A gestão pode influenciar essa percepção, criando uma imagem adequada baseada na realidade das acções desenvolvidas com vista à satisfação das necessidades do cliente. Essa imagem, reflectida pelo pessoal de todos os níveis de gestão, exerce um efeito de primordial importância sobre a relação da organização de serviços com o cliente.

O pessoal que contacta directamente com o cliente constitui uma importante fonte de informação para o avanço do processo de melhoria da qualidade. A gestão deve rever regularmente os métodos utilizados na promoção de contactos com os clientes.

5.5.2. Comunicação com os clientes

Comunicar com os clientes envolve escutá-los e mantê-los informados.

Deve ser dada especial atenção às dificuldades de comunicação ou de interacção com clientes, incluindo os clientes internos. Essas dificuldades dão informações importantes sobre as áreas que requerem melhoria ao longo do processo de fornecimento do serviço. Uma comunicação efectiva com os clientes implica:

- descrição do serviço, seu âmbito de aplicação, sua disponibilidade e oportunidade de entrega;
- indicação do custo do serviço a prestar;
- explicação das inter-relações existentes entre serviço, entrega e custo;
- explicação aos clientes do efeito de quaisquer problemas e como serão resolvidos, caso eventualmente se verificarem;
- garantia de que os clientes têm consciência da contribuição que podem dar à qualidade do serviço;
- criar facilidades de adequada e rápida acessibilidade para uma comunicação efectiva;
- determinação da relação existente entre o serviço oferecido e as necessidades reais do cliente.

A percepção por parte dos clientes, da qualidade dos serviços prestados, é adquirida muitas vezes através da comunicação com o pessoal das organizações de serviços e suas facilidades.

NOTA 14: A comunicação com os clientes será naturalmente prejudicada por utilização de recursos inadequados.

6. Elementos operacionais do sistema da qualidade

6.1. Processo de "marketing"

6.1.1. A qualidade na pesquisa e análise de mercado

Uma das responsabilidades do "marketing" é determinar e promover a necessidade e procura de determinado serviço. Inquéritos e entrevistas têm-se revelado como abordagens úteis na recolha de informações sobre o mercado.

A gestão deverá estabelecer procedimentos para planeamento e implementação de actividades de mercado. Elementos associados à qualidade em "marketing" deverão incluir:

- a definição das necessidades e expectativas do cliente, relevantes para o serviço oferecido (por exemplo, gosto do consumidor, nível de serviço e de fiabilidade desejados, disponibilidade, expectativas não expressas ou preconceitos do cliente);
- serviços complementares;
- actividades e desempenho da concorrência;
- revisão da legislação (por exemplo, saúde, segurança operacional e ambiental) e normas e códigos nacionais e internacionais que sejam relevantes;
- análise e revisão dos requisitos do cliente, dos dados sobre o serviço e informações sobre o contrato vigente, que tenham sido recolhidos (resumos dos dados analisados mais importantes devem ser comunicados ao pessoal das áreas de projecto e de fornecimento do serviço);
- consultas com todas as funções da organização envolvidas, no sentido de confirmar o seu empenhamento e capacidade de resposta para alcançar os requisitos da qualidade do serviço;
- pesquisa contínua para detectar a constante mutação das necessidades do mercado, novas tecnologias e impacto da concorrência;
- a aplicação do controlo da qualidade.

6.1.2. Obrigações do fornecedor

As obrigações do fornecedor para com os clientes podem ser expressas de uma forma explícita ou implícita entre a organização dos serviços e os seus clientes. As obrigações

explícitas do fornecedor, tais como garantias, devem ser devidamente expressas em documento adequado. Antes da publicação, as obrigações documentadas devem ser revistas, a fim de verificar a sua conformidade com:

- a documentação da qualidade selecionada;
- a capacidade do fornecedor;
- os requisitos regulamentares e legais relevantes.

Estas obrigações devem ser referidas na descrição do serviço (veja-se 6.1.3). Uma ligação eficaz com os clientes é essencial nos casos em que as obrigações do fornecedor são formalmente definidas.

6.1.3. Descrição do serviço

Uma vez tomada a decisão de fornecer um serviço, os resultados da pesquisa e análise de mercado e as obrigações do fornecedor, devidamente acordadas, deverão ser incorporados na descrição do serviço. Essa descrição define as necessidades dos clientes e as respectivas capacidades da organização de serviços, como um conjunto de requisitos e instruções que servem de base à configuração (projecto) de determinado serviço.

6.1.4. Gestão do serviço

Antes da fase de desenvolvimento de um serviço, a gestão deve estabelecer procedimentos para planear, organizar e implementar o lançamento do serviço e, onde aplicável, a sua eventual extinção.

As responsabilidades de gestão devem incluir, a de garantir a possibilidade de utilização de todos os recursos, facilidades e suportes técnicos necessários ao cumprimento dos prazos estabelecidos para cada um dos processos envolvidos no lançamento do serviço.

Como parte deste planeamento deve incluir-se a responsabilidade de garantir que tanto os requisitos do serviço como os requisitos de fornecimento do serviço contenham disposições explícitas no que se refere aos aspectos de segurança operacional, obrigações potenciais e meios adequados à minimização de riscos para o pessoal, clientes e ambiente.

6.1.5. Qualidade na publicidade

Qualquer tipo de publicidade feita a um serviço deve reflectir a especificação do serviço e tomar em consideração a percepção que os clientes têm da qualidade do serviço prestado. A função "marketing" deve reconhecer os riscos de responsabilidade civil e implicações financeiras derivados de um oferecimento exagerado ou reclamações infundamentadas em relação a um serviço.

6.2. Processo de concepção

6.2.1. Geral

O processo de configurar um serviço compreende a conversão da descrição do serviço (veja-se 6.1.3) em especificações, tanto para o serviço, como para o seu fornecimento e controlo, ao mesmo tempo que reflecte as opções tomadas pela organização (isto é, objectivos, políticas e custos).

A especificação do serviço define o serviço a fornecer, ao passo que a especificação da entrega do serviço define os meios e métodos utilizados no fornecimento do serviço. A especificação de controlo da qualidade define os procedimentos de avaliação e controlo das características do serviço e do fornecimento do serviço. A especificação do serviço, a especificação do fornecimento do serviço e a especificação de controlo da qualidade são interdependentes e interactuam ao longo de todo o seu processo de concepção. Os fluxogramas são um método útil de representação gráfica de todas as actividades, relações e interdependências.

Os princípios de controlo da qualidade devem ser aplicados ao próprio processo de projecto.

6.2.2. Responsabilidades pelo projecto

A gestão deve atribuir responsabilidades pelo projecto do serviço e garantir que todos aqueles que contribuem para o projecto conheçam as suas responsabilidades relativamente à ,5

- confirmação de que o processo de fornecimento do serviço, depois de implementado, satisfaz os requisitos da descrição do serviço (veja-se 6.2.7);
- actualização da especificação do serviço, da especificação do fornecimento do serviço e da especificação de controlo da qualidade, em resposta a outros estímulos externos, quando necessário (veja-se 6.2.8).

Durante a fase de projecto da especificação do serviço, da especificação do fornecimento do serviço e de especificação de controlo da qualidade, é importante:

- planear possíveis variações na procura do serviço;
- conduzir uma análise com vista à antecipação de efeitos de possíveis falhas sistemáticas e aleatórias e também aspectos das falhas de serviço que ultrapassam o controlo do fornecedor;
- desenvolver planos de contingência para o serviço

6.2.3. Especificação do serviço

A especificação do serviço deve conter uma relação completa e precisa do serviço a fornecer, incluindo:

- uma descrição clara das características do serviço sujeitas a avaliação por parte do cliente (veja-se 3.4.1);
- um padrão de aceitabilidade para cada característica do serviço.

6.2.4. Especificação do fornecimento do serviço

6.2.4.1. Geral

A especificação do fornecimento do serviço deve conter procedimentos de prestação do serviço que descrevam os métodos a utilizar no processo de fornecimento do serviço, incluindo:

- descrição clara das características do fornecimento do serviço que afectam directamente a execução do serviço (veja-se 4.1);
- padrão de aceitabilidade para cada característica de fornecimento do serviço;
- recursos materiais necessários, especificando o tipo e quantidade de equipamento e instalações exigidos para cumprimento da especificação do serviço;
- dotação necessária de pessoal e respectivas aptidões;
- número e aptidões do pessoal necessário;
- confiança nos subcontratantes para aquisição de produtos e serviços.

A especificação do fornecimento do serviço deve ter em conta os objectivos, políticas e capacidades da organização de serviços, bem como quaisquer requisitos respeitantes a saúde, segurança, ambiente ou outros legais.

6.2.4.2. Procedimentos de fornecimento do serviço

O projecto do processo de fornecimento do serviço pode ser conseguido, com vantagem, através da subdivisão do processo em fases de trabalho separadas, apoiadas por procedimentos que descrevam as actividades envolvidas em cada fase. Deve ser dada especial atenção ao processo de interacção estabelecido entre as diferentes fases. Como possíveis fases de trabalho dos serviços temos, por exemplo:

- fornecimento de informações sobre os serviços oferecidos aos clientes;
- recepção da encomenda;
- estabelecimento de condições do serviço e fornecimento do serviço;
- facturação e cobrança de taxas pelo serviço fornecido.

Fluxogramas detalhados do processo de fornecimento do serviço podem ser de utilidade nesta sub-divisão de fases do trabalho.

NOTA 15: O conteúdo, ordem adequada e execução integral das fases de trabalho podem variar de acordo com o tipo de serviço envolvido.

6.2.4.3. Qualidade na aquisição

Os produtos e serviços adquiridos a terceiros podem ser decisivos para a qualidade, custo, eficiência e segurança operacional dos serviços fornecidos por qualquer organização.

A aquisição de produtos e serviços deve ter o mesmo grau de planeamento, controlo e verificação que as outras actividades internas.

A organização deve estabelecer uma relação de trabalho com os subcontratantes, incluindo o retorno de informação. Dessa forma, poder-se-á manter um programa de melhoria contínua da qualidade, evitando ou resolvendo rapidamente eventuais controvérsias sobre a qualidade.

Os requisitos do processo de aquisição devem incluir, no mínimo:

- ordens de encomenda, quer em forma de descrição, quer de especificação;
- selecção de subcontratantes qualificados;
- acordo sobre requisitos da qualidade e requisitos sobre garantia da qualidade;
- acordo sobre métodos de verificação e de garantia da qualidade;
- cláusulas para resolução de eventuais conflitos sobre a qualidade;
- controlo de produtos e serviços adquiridos;
- registos da qualidade de produtos e serviços adquiridos.

Ao seleccionar um subcontratante, a organização do serviço deverá tomar em consideração:

- a determinação e avaliação no local da capacidade do subcontratante e/ou dos elementos do sistema da qualidade necessários à garantia da qualidade;
- avaliação de amostras do subcontratante;
- histórico relativo ao subcontratante seleccionado e outros com subcontratantes similares;
- resultados de testes feitos a subcontratantes similares;
- experiência de outros utentes.

NOTA 16: Recomenda-se a utilização das Normas ISO 9001, 9002 ou 9003, conforme apropriado, no que se refere à aquisição de produtos ou serviços.

6.2.4.4. Equipamento fornecido aos clientes pelo fornecedor nas fases de serviço e fornecimento do serviço.

A organização do Serviço deve garantir que qualquer equipamento fornecido para utilização de um cliente é adequado ao uso a que se destina, e acompanhado das devidas instruções de funcionamento.

6.2.4.5. Identificação e rastreabilidade do serviço

Sempre que adequado, a organização de serviços deve identificar e registar a origem de qualquer produto ou serviço que faça parte do serviço fornecido, incluindo a responsabilidade pessoal pela verificação ou por outras acções inerentes ao processo de fornecimento do serviço, assegurando a possibilidade de fácil localização em caso de não-conformidades, reclamações do cliente ou encargos adicionais.

6.2.4.6. Manuseamento, armazenamento, acondicionamento, entrega e protecção dos bens dos clientes

A organização do serviço deve estabelecer os efectivos controlos quanto a manuseamento, armazenamento, acondicionamento, entrega e protecção dos bens dos clientes pelos quais for responsável, ou com os quais vai entrar em contacto durante a fase de fornecimento do serviço.

6.2.5. Especificação de controlo da qualidade

O Controlo da Qualidade deve ser concebido como parte integrante dos vários processos inerentes ao serviço: "marketing", projecto e fornecimento do serviço. A especificação de controlo da qualidade deve tornar possível o controlo efectivo de cada processo, a fim de garantir que o serviço satisfaça realmente a especificação do serviço e o cliente.

A configuração do controlo da qualidade envolve:

- identificação das actividades-chave de cada processo que exerçam uma influência significativa sobre o serviço especificado;

- análise das actividades-chave, com vista à selecção das características cuja medida e controlo garantam a qualidade do serviço;
- definição de métodos de avaliação das características seleccionadas;
- estabelecimento dos meios para influenciar ou controlar as características dentro de limites pré-determinados.

A aplicação dos princípios de controlo da qualidade ao processo de fornecimento do serviço vem explicitada no exemplo do serviço de restaurante que segue:

- a) Uma actividade-chave a identificar num serviço de restaurante será a preparação de uma refeição e o seu efeito sobre o tempo que se demora a servi-la a determinado cliente.
- b) Uma das características dessa actividade que precisa de ser medida é o tempo necessário para preparar os ingredientes da refeição.
- c) Um método de avaliação dessa característica será através de verificações por amostragem do tempo gasto para preparar e servir uma refeição.
- d) O emprego efectivo de pessoal e materiais permitirá garantir que a característica pontualidade do serviço seja mantida dentro dos limites especificados.

6.2.6. Revisão do projecto

No final de cada uma das fases do projecto de um serviço, deve proceder-se a uma revisão formal e documentada, dos resultados do projecto, comparando-os com a descrição do serviço em causa.

O trabalho de projecto, no fim de cada fase, deve ser revisto de forma a comprovar a sua conformidade e capacidade de satisfazer os requisitos de:

- pontos da especificação do serviço relativos às necessidades e satisfação do cliente;
- pontos da especificação do fornecimento do serviço relativos aos requisitos do serviço;
- pontos da especificação de controlo da qualidade relativos ao controlo dos vários processos do serviço.

Em cada revisão do projecto devem participar representantes de todas as funções que afectem a qualidade do serviço na fase a rever. A revisão do projecto deve identificar e antecipar áreas problemáticas e imperfeições e conduzir ao desenvolvimento de acções com vista a garantir que:

- a especificação do serviço e a especificação do fornecimento do serviço, na sua totalidade, satisfaçam os requisitos do cliente;
- a especificação de controlo da qualidade seja adequada ao fornecimento de informações precisas sobre a qualidade do serviço prestado.

6.2.7. Validação das especificações do serviço, do fornecimento do serviço e de controlo da qualidade

Os serviços novos e os modificados e respectivos processos de entrega devem ser submetidos a validação, de forma a garantir o seu completo desenvolvimento e a capacidade do serviço no que se refere à satisfação das necessidades dos clientes, em condições adversas previsíveis. A validação deve ser definida, planeada e completada antes da implementação do serviço. Os resultados devem ser devidamente registados em documento. Antes do primeiro fornecimento de um serviço, devem rever-se os seguintes pontos, a fim de confirmar se:

- o serviço está de acordo com os requisitos do cliente;
- o processo de fornecimento do serviço está completo;
- existem recursos disponíveis (em especial materiais e humanos) para cumprir as obrigações do serviço;
- os códigos de prática deontológica, padrões, esquemas e especificações aplicáveis são cumpridos;
- estar disponível informação para utilização dos clientes.

Deve proceder-se a revalidação periódica, a fim de assegurar que o serviço continua a satisfazer as necessidades do cliente e a estar em conformidade com a especificação do serviço, e de identificar melhorias potenciais no seu fornecimento e controlo.

A revalidação deve ser uma actividade planeada e documentada, incluindo dados respeitantes a experiências realmente vividas, impacto de eventuais modificações sobre o serviço e seus processos, impacto das mudanças de pessoal, adequação de procedimentos, instruções, guias e modificações propostas.

6.2.8. Controlo de alteração do projecto

A especificação do serviço, do fornecimento do serviço e de controlo da qualidade são os documentos de referência base para o próprio serviço, e não devem ser alterados sem devida causa e consideração.

O objectivo do controlo de alteração do projecto é documentar e gerir alterações nos requisitos e procedimentos, depois das especificações iniciais terem sido autorizadas e implementadas. Esse controlo deve garantir que:

- a necessidade de alteração é identificada, verificada, submetida para análise e reconfiguração da parte do serviço afectada;
- as alterações às especificações são devidamente planeadas, documentadas, aprovadas, implementadas e registadas;
- representantes de todas as funções afectadas por uma alteração participam na sua determinação e a aprovam;
- o impacto das alterações introduzidas é avaliado, de forma a assegurar que estas produzem o resultado desejado e não degradam a qualidade do serviço;
- os clientes são informados sempre que as alterações de projecto afectem as características e execução do serviço.

6.3. Processo de fornecimento do serviço

6.3.1. Geral

A gestão deve atribuir responsabilidades específicas (incluindo avaliação da qualidade por parte do fornecedor e por parte do cliente) a todo o pessoal envolvido na implementação do processo de fornecimento do serviço.

O fornecimento de um serviço a clientes subentende:

- aderência à especificação prescrita de fornecimento do serviço;
- controlo da conformidade com a especificação do serviço;
- ajustamento do processo sempre que ocorram desvios.

6.3.2. Avaliação da qualidade do serviço por parte do fornecedor

O Controlo da Qualidade deve ser parte integrante do processo de entrega do serviço, o que inclui:

- medição e verificação das actividades-chave do processo, a fim de evitar tendências indesejáveis e insatisfação do cliente;
- auto-inspecção feita pelo pessoal ligado ao fornecimento do serviço como parte integrante das medições do processo;
- avaliação final por parte do fornecedor, a nível de interacção com o cliente, com vista a dar uma perspectiva do fornecedor sobre a qualidade do serviço prestado.

6.3.3. Avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente

A avaliação da qualidade por parte do cliente é a medida final da qualidade de determinado serviço. A reacção do cliente pode ser imediata, ou retardada e retrospectiva. Muitas vezes, a subjectividade será o único factor de uma avaliação feita pelo cliente sobre o serviço que lhe é prestado. Os clientes só raramente transmitem a sua opinião sobre a qualidade do serviço à organização fornecedora do mesmo. Os clientes insatisfeitos deixam muitas vezes de utilizar ou comprar serviços sem avisar o fornecedor, o que permitiria o desenvolvimento das

acções correctivas necessárias. Confiar nas reclamações dos clientes como a medida de satisfação do cliente pode levar o fornecedor a tirar conclusões erradas.

NOTA 17: A satisfação do cliente deve estar em conformidade com os padrões e ética profissionais da organização do serviço.

As organizações de serviços devem instituir um processo de avaliação e medida contínuas da satisfação do cliente, com o fim de determinar reacções tanto positivas como negativas, e o seu efeito provável em futuros negócios.

A avaliação da satisfação do cliente deve pôr em evidência em que medida a descrição e especificações do serviço e o processo de entrega do mesmo satisfazem as necessidades do cliente. Uma organização de serviços pensa muitas vezes que está a fornecer um bom serviço, mas o cliente pode não estar de acordo, revelando assim a existência de especificações, processos e medições inadequados.

A avaliação feita pelo cliente deve ser comparada com a percepção e avaliação do fornecedor sobre o serviço por ele fornecido, a fim de aferir a compatibilidade das duas avaliações da qualidade e de detectar qualquer necessidade de acção adequada à melhoria da qualidade do serviço.

6.3.4. Status do serviço

O status do trabalho feito em cada fase do processo de entrega do serviço deve ser registado, a fim de identificar o grau de obtenção da especificação do serviço e o nível de satisfação do cliente.

6.3.5. Acção correctiva para serviços não-conformes

6.3.5.1. Responsabilidades

A identificação e comunicação da existência de serviços não-conformes é dever e responsabilidade de cada indivíduo integrado na organização de serviços. Devem envidar-se todos os esforços no sentido de identificar potenciais não-conformidades antes dos clientes serem afectados. A responsabilidade e autoridade quanto às acções correctivas devem ser definidas no sistema da qualidade.

6.3.5.2. Identificação de não-conformidades e acção correctiva

Sempre que uma não-conformidade é detectada, devem desenvolver-se acções com o fim de a registar, analisar e corrigir. Frequentemente há duas fases numa acção correctiva.

Primeiro, uma acção positiva imediata, tendo em vista a satisfação das necessidades do cliente. Segundo, uma avaliação da origem da não-conformidade, para determinar qualquer acção correctiva necessária, a desenvolver em prazo mais longo, a fim de evitar a repetição do problema.

Este segundo tipo de acção deve ser adequado à grandeza e efeito do problema. Quando as acções correctivas são implementadas devem ser acompanhadas a fim de garantir que são efectivas.

6.3.6. Controlo do sistema de medida

Devem ser estabelecidos procedimentos de controlo e manutenção do sistema utilizado na medida da qualidade do serviço. Essas acções de controlo incidem sobre as aptidões do pessoal, os procedimentos de medida e quaisquer modelos analíticos ou suportes lógicos ("software") utilizados nas avaliações e testes.

Todos os processos de medida e teste, incluindo inquéritos e questionários sobre a satisfação do cliente, devem ser testados quanto à sua validade e fiabilidade. A utilização, calibração e manutenção de todo o equipamento de medida e teste utilizado no fornecimento ou avaliação de serviços devem ser controladas, a fim de tornarem dignas de toda a confiança as decisões ou acções que tenham por base os dados fornecidos pelas medidas efectuadas.

Qualquer erro de medida deve ser comparado com os requisitos estabelecidos e devem ser desenvolvidas acções adequadas sempre que os requisitos de precisão e/ou tendência não sejam satisfeitos.

NOTA 18: Veja-se ISO 10 012-1 para orientação sobre requisitos de garantia da qualidade dos equipamentos de medida.

6.4. Análise e melhoria de desempenho do serviço

6.4.1. Geral

Deve ser posta em prática uma avaliação contínua da execução dos processos do serviço a fim de identificar e procurar activamente oportunidades de melhoria da qualidade do serviço. Para implementar tais avaliações, a gestão deve estabelecer e manter um sistema de informação para recolha e difusão dos dados provenientes de todas as fontes relevantes. A gestão deve atribuir responsabilidades pelo sistema de informação e pela melhoria da qualidade do serviço.

6.4.2. Recolha de análise de dados

Os dados serão obtidos através de medições na execução do serviço, efectuadas por meio de:

- avaliação feita pelo fornecedor (incluindo controlo da qualidade);
- avaliação feita pelo cliente (incluindo reacção do cliente, reclamações do cliente e retorno de pedidos de informação);
- auditorias da qualidade.

A análise destes dados indicará o grau de obtenção dos requisitos do serviço e oportunidades de melhoria da qualidade do mesmo, bem como o nível de eficácia e eficiência do serviço fornecido.

Para ser eficaz e eficiente, a recolha e análise de dados precisa de ser uma operação intencional, disciplinada e bem planeada, nunca deixada ao acaso ou conduzida a esmo.

A identificação de erros sistemáticos, sua causa e prevenção deve constituir um dos objectivos fundamentais da análise de dados. A origem do erro nem sempre é óbvia, devendo no entanto ser procurada. Isto inclui a potencial ocorrência de erro humano que é apontada de forma aleatória, existindo muitas vezes uma outra causa oculta. Com muita frequência são atribuídos erros a pessoal ou clientes que na realidade estão relacionados com operações complexas ou procedimentos inadequados, meio ambiente, condições de trabalho, treino, instruções ou recursos.

6.4.3. Métodos estatísticos

Os modernos métodos estatísticos podem ajudar no que se refere à maioria dos aspectos da recolha e utilização de dados, quer para uma melhor compreensão das necessidades do cliente, para controlo do processo, para estudo de capacidades, para métodos de previsão, quer para medida da qualidade com vista à tomada de decisões.

6.4.4. Melhoria da qualidade do serviço

Deve estabelecer-se um programa de melhoria contínua da qualidade do serviço e da eficácia e eficiência da execução global do mesmo, incluindo esforços no sentido de identificar:

- a característica que, sendo melhorada, beneficiaria mais o cliente e a organização de serviços;
- qualquer variação das necessidades de mercado, que provavelmente possam afectar o grau do serviço a ser prestado;
- quaisquer desvios em relação à qualidade do serviço especificada, devidos a controlo ineficaz ou insuficiente do sistema da qualidade;
- oportunidades de redução de custos, mantendo e melhorando a qualidade do serviço fornecido (para isso são necessários métodos quantitativos sistemáticos de cálculo de custos e proveitos).

As actividades de melhoria da qualidade do serviço devem apontar para a necessidade de melhoria, tanto a curto como a longo prazo, abrangendo:

- identificação de dados relevantes a recolher;

- análise de dados e prioridade em relação às actividades que exerçam um efeito mais adverso na qualidade do serviço;
- comunicação dos resultados da análise à gestão operacional, com indicação de implementação imediata de medidas de melhoria;
- relatórios periódicos a apresentar à gestão de topo, com vista a uma revisão das recomendações de melhoria da qualidade a longo prazo (veja-se 5.2.5).

Os elementos das diferentes partes da organização de serviços, trabalhando em conjunto, poderão vir a proporcionar ideias frutuosas que devem ser orientadas para a melhoria da qualidade e redução dos custos. A gestão deve encorajar o pessoal, a todos os níveis, a dar contribuição nos programas de melhoria da qualidade, mostrando reconhecimento pelo seu esforço e participação.

NP

EN 29 004-2

1994

p. 24 de 29

ÍNDICE

1. Objectivo e campo de aplicação	5
2. Referências normativas	6
3. Defenições	6
4. Características dos serviços	7
4.1. Características do serviço e do fornecimento do serviço	7
4.2. Controlo das características e do fornecimento do serviço	7
5. Princípios do sistema da qualidade	7
5.1. Aspectos-chave de um sistema da qualidade	7
5.2. Responsabilidade da Gestão	8
5.3. Recursos humanos e materiais	10
5.4. Estrutura do sistema da qualidade	11
5.5. Interface com os clientes	14
6. Elementos operacionais do sistema da qualidade	15
6.1. Processo de "marketing"	15
6.2. Processo de concepção	16
6.3. Processo do fornecimento do serviço	20
6.4. Análise e melhoria de desempenho do serviço	22
Fig. 1 - A componente produto numa série de serviço tipo	5
Fig. 2 - Aspectos-chave de um sistema da qualidade	8
Fig. 3 - Ciclo da qualidade em serviços	13
ANEXO A (INFORMATIVO)	25
Exemplos de serviços para os quais a presente parte da Norma ISO 9004 se pode aplicar	25
ANEXO B (INFORMATIVO)	26
Correspondência de elementos do sistema da qualidade e respectivas secções	26
ANEXO C (INFORMATIVO)	28
BIBLIOGRAFIA	28
ANEXO ZA	29

ANEXO A (INFORMATIVO)

Exemplos de serviços para os quais a presente parte da Norma ISO 9004 se pode aplicar

Serviços de Lazer

Fornecimento de refeições, hotéis, serviços turísticos, diversões, rádio, televisão, ocupação de tempos livres.

Comunicações

Aeroportos e companhias aéreas, transportes rodoviários, ferroviários e marítimos, telecomunicações, correios, transmissão de dados.

Serviços de Saúde

Pessoal médico e paramédico, hospitais, serviços de ambulância, laboratórios de análises clínicas, dentistas, ópticos, oftalmologistas.

Manutenção

Eléctrica, mecânica, veículos, sistemas de aquecimento, ar condicionado, construção, computadores.

Serviços Públicos

Limpeza, gestão de lixos, fornecimento de água, manutenção de espaços verdes, fornecimento de electricidade, gás e energia, serviços contra incêndios, polícia.

Comércio

Venda por grosso, venda a retalho, armazenistas, distribuidores, "marketing", embalagem.

Financeiro

Bancos, seguros, pensões, serviços imobiliários, contabilidade.

Profissões

Arquitectos, inspectores, juristas, engenheiros, consultores, serviços de execução legal, de segurança, de gestão de projectos, de gestão da qualidade, de formação e treino.

Administração

Serviços de pessoal, serviços de informática, serviços administrativos.

Técnicos

Consultoria, fotografia, laboratórios de ensaio.

Compras

Contratação, gestão da distribuição e inventário.

Científicos

Investigação, desenvolvimento, estudos, suportes de decisão.

NOTA 19: As empresas de produtos também fornecem serviços internos a nível dos seus sistemas de "marketing", de entrega e das suas actividades pós-venda.

NP

EN 29 004-2

1994

p. 26 de 29

ANEXO B (INFORMATIVO)

Correspondência de elementos do sistema da qualidade e respectivas secções

Secção (ou subsecção) ISO 9004-2: 1991	TÍTULO	Secção (ou subsecção) correspondente na ISO 9004:1987
Secção 4	Características do Serviço	7.2
4.1	Características do Serviço e do Fornecimento do Serviço	7.2
4.2	Controlo das características do Serviço e do Fornecimento do Serviço	11.4
Secção 5	Princípios do Sistema da Qualidade	5
5.1	Aspectos-Chave de um Sistema da Qualidade	5.1.1
5.2	Responsabilidade da Gestão	4
5.2.2	Política da Qualidade	4.2
5.2.3	Objectivos da Qualidade	4.3, 6, 19
5.2.4	Responsabilidade e Autoridade da Qualidade	5.2.2
5.2.5	Revisão conduzida pela Gestão	5.5
5.3	Recursos Humanos e Materiais	5.2.4
5.3.2	Pessoal	18
5.3.2.1	Motivação	18.3
5.3.2.2	Formação e Desenvolvimento	18.1, 18.2
5.3.2.3	Comunicação	7.3
5.3.3	Recursos Materiais	5.2.4
5.4	Estrutura do Sistema da Qualidade	4.4, 5.2.1
5.4.2	Ciclo da Qualidade em Serviços	5.1
5.4.3	Documentação e Registos da Qualidade	5.2.5, 5.3, 17
5.4.3.1	Sistema de Documentação	5.3.2
5.4.3.2	Controlo da Documentação	17.2
5.4.4	Auditorias Internas da Qualidade	5.4
5.5	Interface com os Clientes	7.3
5.5.2	Comunicação com os Clientes	7.3
Secção 6	Elementos Operacionais do Sistema da Qualidade	5
6.1	Processo de "Marketing"	7
6.1.1	A Qualidade na Pesquisa e Análise de Mercado	7.1, 19
6.1.2	Obrigações do Fornecedor	8.2.4
6.1.3	Descrição do serviço	7.2
6.1.4	Gestão do Serviço	8.7
6.1.5	Qualidade na Publicidade	0.4.2.2
6.2	Processo de Concepção	8
6.2.2	Responsabilidades pelo Projecto	8.2
6.2.3	Especificação do Serviço	8.1, 8.2, 8.3
6.2.4	Especificação do Fornecimento do Serviço	10
6.2.4.2	Procedimentos de Fornecimento do Serviço	10.1

ANEXO B (INFORMATIVO) - continuação

Secção (ou subsecção) ISO 9004-2: 1991	TÍTULO	Secção (ou subsecção) correspondente na ISO 9004:1987
6.2.4.3	Qualidade na Aquisição	9, 12.1
6.2.4.4	Equipamento fornecido aos Clientes pelo Fornecedor nas Fases de Serviço e Fornecimento do Serviço	13.3
6.2.4.5	Identificação e Rastreabilidade do Serviço	11.2, 19
6.2.4.6	Manuseamento, Armazenamento, Acondicionamento, Entrega e Protecção dos Bens dos Clientes	16
6.2.5	Especificação de Controlo da Qualidade	12.2
6.2.6	Revisão do Projecto	8.5, 8.5.2
6.2.7	Validação das Especificações do Serviço, do Fornecimento do Serviço e de Controlo da Qualidade	8.4, 8.5.3, 8.7, 8.9
6.2.8	Controlo de Alteração do Projecto	8.8
6.3	Processo de Fornecimento do Serviço	10., 12.3
6.3.2	Avaliação da Qualidade do Serviço por parte do Fornecedor	12
6.3.3	Avaliação da Qualidade do Serviço por parte do Cliente	7.3
6.3.4	Status do Serviço	11.7
6.3.5	Acção Correctiva para Serviços não-conformes	11.8, 14, 15
6.3.5.1	Responsabilidades	15.2
6.3.5.2	Identificação de Não-conformidades e Acção Correctiva	14, 15
6.3.6	Controlo do Sistema de Medida	11.3, 13
6.4	Análise e Melhoria de Desempenho do Serviço	16.3
6.4.2	Recolha e Análise de Dados	15.5
6.4.3	Métodos Estatísticos	20
6.4.4	Melhoria da Qualidade do Serviço	6

NP

EN 29 004-2

1994

p. 28 de 29

ANEXO C (INFORMATIVO) BIBLIOGRAFIA

[1] ISO 9001: 1987, Sistemas da Qualidade - Modelo de Garantia da Qualidade no Projecto/Desenvolvimento, Produção, Instalação e após venda

[2] ISO 9002: 1987, Sistemas da Qualidade - Modelo de Garantia da Qualidade na Produção e na Instalação

[3] ISO 9003: 1987, Sistemas da Qualidade - Modelo de Garantia da Qualidade na Inspeção e Ensaios Finais

[4] ISO 10011-1: 1990, Linhas de Orientação para Auditorias de Sistemas da Qualidade - Parte 1: Auditorias

[5] ISO 10011-2: 1991, Linhas de Orientação para Auditorias de Sistemas da Qualidade - Parte 2: Critérios de Qualificação de Auditores de Sistemas da Qualidade

[6] ISO 10011-3: 1991, Linhas de Orientação para Auditorias de Sistemas da Qualidade - Parte 3: Gestão de Programas de Auditorias

[7] ISO 10012-1: 1991, Requisitos de Garantia da Qualidade para Equipamentos de Medição - Parte 1: Sistema de Confirmação Metrológica do Equipamento de Medição

ANEXO ZA (INFORMATIVO)

Referências Normativas às Publicações Internacionais com as suas Publicações Europeias Relevantes

Esta Norma Europeia incorpora por referência datada ou não datada disposições de outras publicações. Estas referências normativas estão citadas nos lugares apropriados do texto e as publicações estão enumeradas em baixo. Para referências datadas, modificações ou revisões subsequentes dessas publicações só se aplicam a esta Norma Europeia quando incorporadas nela por modificação ou revisão. Para referências não datadas, aplica-se a última edição da publicação à qual é feita referência (incluindo modificações).

<u>Publicação</u>	<u>Ano</u>	<u>Título</u>	<u>EN/HD</u>	<u>ANO</u>
ISO 8402	1986	Qualidade - Vocabulário	EN 28402	1991
ISO 9000	1987	Normas para a gestão da Qualidade e a garantia da Qualidade - Linhas de orientação para a selecção e utilização	EN 29000	1990
ISO 9004	1987	Gestão da Qualidade e elementos do sistema da Qualidade - Linhas de orientação	EN 29004	1990